

NEGLIGENCIANDO O CONHECIMENTO DISPONÍVEL: UMA APLICAÇÃO DA GROUNDED THEORY

NEGLECTING AVAILABLE KNOWLEDGE: AN APPLICATION OF GROUNDED THEORY

DESCUIDO DEL CONOCIMIENTO DISPONIBLE: UNA APLICACIÓN DE LA GROUNDED THEORY

Pedro Carlos Resende Junior, Dr.
Universidade Feevale /Brazil
pcrj73@gmail.com

RESUMO

Esta pesquisa visa analisar o uso do conhecimento disponível na organização para alcance da estratégia. Cenários de identificação de capacidades internas, mapeamento de competências e adoção de inovações organizacionais, ainda que necessários para a execução da estratégia, podem não ser desejáveis para todos os *stakeholders* organizacionais, a depender dos interesses de deslocamento do poder do conhecimento nos diversos níveis organizacionais. O estudo qualitativo foi desenvolvido em organizações brasileiras de grande porte de diversos setores onde foi possível elaborar e validar o conceito de “conhecimento invisível”. A pesquisa apresenta características de ineditismo com contribuições metodológicas com a aplicação da Grounded Theory em um conjunto de organizações ainda não explorado com tal técnica e contribuições teóricas para o campo da Administração, gerando como resultado uma teoria central que explica o comportamento organizacional sobre as escolhas estratégicas dos círculos de poder para não uso da capacidade instalada.

Palavras-chave: Conhecimento invisível; Conhecimento disponível; Capacidade; Cultura organizacional; Assimetria de poder.

ABSTRACT

This research aims to analyze the use of knowledge available in the organization to achieve the strategy. Scenarios for identifying internal capabilities, mapping competencies and adopting organizational innovations, although necessary for executing the strategy, may not be desirable for all organizational stakeholders, depending on the interests of shifting the power of knowledge at different organizational levels. The qualitative study was developed in large Brazilian organizations from different sectors where it was possible to develop the concept of “invisible knowledge”. As a result, a central theory was generated, using Grounded Theory, which explains organizational behavior regarding the strategic choices of circles of power not to use installed capacity.

Keywords: Invisible knowledge; Available knowledge; Capacity; Organizational culture; Power asymmetry.

RESUMÉN

Esta investigación tiene como objetivo analizar el uso del conocimiento disponible en la organización para lograr la estrategia. Los escenarios para identificar capacidades internas, mapear competencias y adoptar innovaciones organizacionales, aunque necesarios para ejecutar la estrategia, pueden no ser deseables para todas las partes interesadas de la organización, dependiendo de los intereses de trasladar el poder del conocimiento a diferentes niveles organizacionales. El estudio cualitativo se desarrolló en grandes organizaciones brasileñas de diferentes sectores donde fue posible desarrollar el concepto de “conocimiento invisible”. Como resultado, se generó una teoría central, utilizando la Teoría Fundamentada, que explica el comportamiento organizacional respecto de las decisiones estratégicas de los círculos de poder de no utilizar la capacidad instalada.

Palabras clave: Conocimiento invisible; Conocimiento disponible; Capacidad; Cultura organizacional; Asimetría de poder.



1 INTRODUÇÃO

Esta pesquisa visa analisar, sob a perspectiva da aprendizagem organizacional, a geração de resultados corporativos ou a falta destes, com base no uso do conhecimento disponível na organização. Cenários de identificação de capacidades internas, mapeamento de competências e adoção de inovações organizacionais, ainda que necessários para a execução da estratégia, podem não ser desejáveis para todos os *stakeholders* organizacionais, a depender dos interesses de deslocamento do poder do conhecimento nos diversos níveis organizacionais. O estudo foi desenvolvido em organizações brasileiras de grande porte de diversos setores onde foi possível elaborar o conceito de “conhecimento invisível”, o qual deve ser observado e gerido na cultura organizacional.

Weick e Westley (2004) já apontaram o oxímoro conceitual e prático da aprendizagem organizacional. Segundo esses autores, para o corpo organizacional aprender, este tem que abrir mão da organização. É preciso desconstruir e fragmentar para criar e absorver. Desde a Teoria da Contingência com Lawrence e Lorsch (1973) e Burns e Stalker (1961), aponta-se a visão de uma organização com estrutura (mecanística ou orgânica) dependente de sua abertura e dependência entre os seus subsistemas organizacionais e o ambiente. A dialética da contingência está em diferenciar e integrar, além de internalizar e adaptar. A complexidade está em oxigenar o interno para responder ao ambiente de forma mais ágil e atendendo aos requisitos do mercado e da sociedade.

Uma questão que apresenta é quão disposta está a organização a permitir-se reconfigurar-se a cada internalização-adaptação? Outra questão é quão flexível é a cultura a ponto de absorver o “novo” pelas entranhas da organização? Ambas perpassam, não exclusivamente, pela relação binominal de duas variáveis: gestão de poder e gestão do conhecimento.

Para compreender o quão complexo é a reconfiguração do poder corporativo, vale a pena apropriar-se da Teoria Bourdieusiana sobre relações de poder. A teoria de Pierre Bourdieu apresenta a reprodução de desigualdades por meio dos mecanismos de dominação, ainda que camuflados em práticas de gestão materiais e simbólicas. O que se põe em cheque é o domínio pelo controle sobre as pessoas e sobre os recursos materiais e sociais (Schwartz et al., 2012).

O contexto em causa não é o pano de fundo apresentado por Nonaka e Takeushi (1997) onde apresentam a espiral do conhecimento: a) Socialização: conversão do conhecimento tácito-tácito, gerando, gerando conhecimento compartilhado; b) Externalização: conversão do conhecimento tácito-explícito, gerando conhecimento conceitual; c) Combinação: conversão do conhecimento explícito-explícito, gerando conhecimento sistêmico; e, d) Internalização: conversão do conhecimento explícito-tácito, incorporação do novo conhecimento explícito. O que está em cheque é uma contra-orientação da espiral de Nonaka e Takeushi (1997) a fim de minar o potencial do novo conhecimento circulante.

Bourdieu e Passeron (2023) apontam que há uma sistematização orquestrada para que grupos dominantes mantenham o status-quo em níveis mais influentes da organização, reproduzindo a cultura, com ganhos e perdas de seus pressupostos, a fim de perpetuar a hierarquia corporativa, mesmo sem o alcance dos resultados desejados. Essa relação saber-poder também já foi intensamente explorada por Foucault (2007), indicando que ao proprietário do saber é facultada a possibilidade de configurar matrizes de poder. Dentro das corporações, dois fenômenos podem ser registrados quanto à relação binominal e assimétrica entre poder e conhecimento: a) grupos com alto

conhecimento intensivo na cadeia de valor exercendo poder informacional sobre outros grupos; b) grupos com baixo conhecimento intensivo na cadeia valor oprimindo a competência instalada na organização.

Diferentemente da escolha dicotômica entre a promoção da liberdade de pensar e agir fruto da personalidade inovativa e do desenvolvimento de habilidades de alta cognição e desempenho *versus* a imposição do *compliance* corporativo que visa mitigar riscos de perda de energia organizacional pela fiscalização de comportamento contraproducentes (Vardi e Weitz, 2003), o que a pesquisa se propõe a verificar é se mesmo dentro de regras de *compliance*, grupos intraorganizacionais dominantes com interesse em autodireção de poder podem impelir a outros grupos e indivíduos mais vulneráveis, comportamentos contraproducentes que não servem ao interesse maior da estratégia declarada da corporação.

Vardi e Weitz (2003) discorrem sobre a intencionalidade do comportamento no trabalho, apontando como contraproducente a dissonância entre a ação do indivíduo e os interesses da organização, mas não ponderam que a iniciativa da contraproducência pode ser uma ação institucional do nível organizacional, e não do nível individual. A pergunta não realizada na literatura é: A que propósito serviria um movimento de promoção de um ambiente com desperdício de recursos organizacionais escassos? Esta pesquisa visa analisar o uso e o não uso do conhecimento disponível em organizações para alcance da estratégia, apresentando características de ineditismo com contribuições metodológicas com a aplicação da Grounded Theory em um conjunto de organizações ainda não explorado com tal técnica, além de contribuições teóricas para o campo da Administração, gerando como resultado uma teoria central que explica o comportamento organizacional sobre as escolhas estratégicas dos círculos de poder para não uso da capacidade instalada. Para tanto, o objetivo geral da pesquisa é investigar por que organizações podem adotar escolhas intencionais para não utilização do conhecimento mesmo diante da necessidade de resultados estratégicos.

Diante do contexto apresentado, a questão de pesquisa que se impõe é: Quais são os fatores inibidores e promotores da circulação de conhecimento disponível e necessário para a execução da estratégia organizacional? Para responder a esta questão apresentam-se os seguintes objetivos específicos: a) identificar e classificar os fatores restritores de circulação de conhecimento organizacional; b) identificar e classificar os fatores promotores de circulação de conhecimento organizacional; c) elaborar a teoria central que explica o fenômeno a partir da Grounded Theory.

2 APRENDIZAGEM EM ORGANIZAÇÕES

O arcabouço teórico da pesquisa baseia-se na Teoria da Aprendizagem Organizacional como instrumento de fortalecimento das capacidades institucionais e como vetor de resposta ao ambiente.

Recorrentemente a literatura que trata do desperdício dos ativos organizacionais pauta-se ora em abordagens das ciências exatas com foco em gerenciamento de processos (Ballou, 2009), ora em paradigmas comportamentais centrados na ação deliberada do indivíduo (Schwartz et al., 2012).

Este artigo se debruça sobre aprendizagem organizacional e quanto a mais valia do aprendizado e das competências individuais e organizacionais desenvolvidas têm produzido resultados efetivos para a execução da estratégia organizacional.

O conceito de competência assumiu diferentes significados no contexto do trabalho frente à psicologia social, seja no nível micro (indivíduo), meso (equipe) e macro (organização), conforme Fleury e Fleury (2001).

Duas são as correntes principais da temática de competências. A corrente americana a tem como o conjunto de qualificações ou características subjacentes à pessoa, permitindo que ela realize determinado trabalho. Enquanto à francesa a designa como as realizações de um indivíduo em determinado contexto, ou seja, àquilo que o indivíduo produz ou realiza no trabalho.

Esta segunda abordagem tem predominado nas últimas duas décadas devido a interposição do contexto, ou seja, o mesmo indivíduo com suas habilidades pode ser competente ou não, realizar entregáveis ou não, diante de contextos distintos. Zarifian (2001) e Le Boterf (2003) exemplificam este elemento consuetudinário ao tratar a competência enquanto uma metacognição aplicada ao trabalho a partir de um ambiente dinâmico e cooperativo, considerando além de tarefas pré-definidas e estáticas, as novas responsabilidades frente a situações de trabalho de maior reflexividade e complexidade.

Existe uma relação entre as competências instaladas e o desempenho da empresa, mas a forma como se dá essa conexão ou sua mensuração ainda é um desafio (Gallouj & Windrum, 2009), não sendo explicadas quais capacidades têm maior potencial para gerar desempenho (Bongiolo et al., 2021).

As organizações devem gerir capacidades (Cohen & Levinthal, 1990; Teece et al., 1997), integrando competências internas e externas para adaptar-se ao ambiente em transformação (Olsson et al., 2010; Khan et al., 2019; Chichkanov, 2020; Müller et al., 2021). Essa adaptabilidade permite renovar constantemente os recursos para capturar e explorar oportunidades na execução da estratégia (Kiruthu et al., 2019).

Zahra e George (2002) apontam que esse desenvolvimento contempla o processo de aquisição e assimilação de conhecimento novo aplicado nas principais áreas da organização e nos principais *stakeholders*. A verificação do aprendizado está diretamente relacionada à percepção de competência. Não há como perceber se a organização aprendeu o conhecimento assimilado se não o aplicou e gerou desempenho. Estes conceitos foram utilizados para elaboração do roteiro de entrevista e balizamento da teoria central desenvolvida a partir da Grounded Theory, conforme apresentado na seção metodológica.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa utiliza abordagem qualitativa e é considerada teórico-empírica de natureza descritiva (Gil, 2002), pois descreve o fenômeno do uso do conhecimento disponível em organizações a partir da análise de entrevistas com gestores que atuam em organizações públicas e privadas que adotam entregas por meio de metodologia de projetos. A pesquisa descreve as características, comportamentos e percepções destes gestores acerca do fenômeno considerando as respectivas culturas organizacionais (Richardson, 1999).

Os procedimentos metodológicos seguiram os elementos da Grounded Theory (Strauss & Corbin, 2008; Glaser & Strauss, 2017) para constituir uma teoria passível de explicar o uso ou o não uso do conhecimento disponível em uma organização. Com isso, foi possível realizar a identificação de contornos da cultura organizacional que estão camuflados em processos e em modelos mentais velados nas principais esferas de poder da organização, ou seja, as informações reveladas na pesquisa não são encontradas em dados secundários ou em normativos organizacionais, mas são determinantes para explicar o grau de consecução das estratégias na perspectiva do uso do conhecimento disponível. Dessa forma, o trabalho foi conduzido em quatro etapas: elaboração de roteiro estruturado de entrevistas, validação do roteiro, coleta de dados e a análise dos dados com suporte metodológico da Grounded Theory.

3.1 Caracterização da amostra

A seleção inicial dos entrevistados deu-se por amostragem intencional não probabilística (Saraiva, 2002), onde cinco atores, com função de gestão ou técnica, de organizações de desempenho destacado em seus setores se dispuseram a participar da pesquisa.

Aos participantes foi apresentado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido informando o objetivo da pesquisa de captar a percepção sobre o nível de maturidade de uso do conhecimento disponível para alavancar a estratégia da organização, observando os traços da cultura organizacional vigente.

O corpus obtido foi suficiente para assegurar a saturação teórica do construto uso de conhecimento disponível (Glaser & Strauss, 2017; Falqueto et al., 2019)), tendo sido abordado os principais elementos que cercam o fenômeno diante da literatura de gestão do conhecimento e seus efeitos na execução da estratégia e na divisão de poder. No Quadro 1, a seguir, apresenta-se a caracterização da amostra.

Quadro 1 - Caracterização da amostra

Organização	Natureza	Setor
1	Pública	Transporte
2	Privada	Financeiro
3	Pública	Inovação
4	Pública	Logística
5	Privada	Serviços

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.2 Procedimentos de coleta de dados

Foi desenvolvido um roteiro de entrevista semiestruturado com base na literatura de aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento. Este instrumento de coleta foi validado por três especialistas em gestão do conhecimento por meio do método VALI-QUALI - Validação de Instrumento de Coleta de Dados para Pesquisas Qualitativas – conforme Torlig et al. (2022), considerando: a) alinhamento com o objetivo da pesquisa; b) aderência com o construto UCD (uso do conhecimento disponível); c) clareza da linguagem; d) expectância qualitativa, sendo atribuídas notas de 1 a 5, considerando o grau (inexistente, baixo, médio, alto e total) de cada atributo, conforme Quadro 2.

Quadro 2 - Dimensões, atributos, diretrizes e faixas de pontuação para validação para instrumentos de pesquisa qualitativa (Vali-Quali)

	Atributos	Diretriz	1 (Nenhum)	2 (Baixo)	3 (Médio)	4 (Alto)	5 (Completo)
DIMENSÃO DO CONTEÚDO	Alinhamento com os objetivos (Consistência com o problema da pesquisa e os objetivos indicados)	O item está alinhado com o(s) objetivo(s)?	O item não apresenta nenhum grau de alinhamento com o objetivo da pesquisa.	O item apresenta baixo grau de alinhamento com o objetivo da pesquisa.	O item apresenta um grau médio de alinhamento com o objetivo da pesquisa.	O item apresenta um alto grau de alinhamento com o objetivo da pesquisa.	O item apresenta um alinhamento total com o objetivo da pesquisa.
	Aderência aos construtos (Consistência com paradigmas analíticos e construtos)	O item é aderente ao(s) construto(s) investigado(s)?	O item não apresenta nenhum grau de adesão ao construto investigado.	O item apresenta baixo grau de adesão ao construto investigado.	O item apresenta um grau médio de adesão ao construto investigado.	O item apresenta alto grau de adesão ao construto investigado.	O item apresenta total adesão ao construto investigado.
DIMENSÃO SEMÂNTICA	Clareza da linguagem (Considerar o público-alvo; usar frases curtas e simples; avaliação de uma única ação observável, explícita e clara; evitar expressões ambíguas, excessivamente técnicas ou negativas)	O item está claro?	O conteúdo do item não apresenta nenhum grau de clareza.	O conteúdo do item apresenta um baixo grau de clareza.	O conteúdo do item apresenta um grau médio de clareza.	O conteúdo do item apresenta um alto grau de clareza.	O item é totalmente claro em todo o seu conteúdo.
	Expectativa qualitativa (Interpretação o encorajadora e discussão de resultados)	O item é capaz de extrair uma resposta qualitativa?	O item não indica nenhum grau de expectativa de que a resposta terá características qualitativas-exploratórias.	O item indica um baixo grau de expectativa de que a resposta terá características qualitativas-exploratórias.	O item indica um grau médio de expectativa de que a resposta terá características qualitativas-exploratórias.	O item indica um alto grau de expectativa de que a resposta terá características qualitativas-exploratórias.	O item indica uma expectativa total de que a resposta terá características qualitativas-exploratórias.

Fonte: Torlig et al. (2022, p. 13).

Para Flick (2018), não existe um único método para pesquisa qualitativa, mas é imprescindível o planejamento baseado em algumas definições, como objetivo claro das etapas e itens, assim como a transparência do julgamento e avaliação do processo. O uso do Vali-Quali atende a tais orientações. Para determinar a validade das dimensões de conteúdo e de semântica foi realizado o cálculo das médias das notas dos juízes a respeito de cada pergunta do roteiro para todos os atributos das dimensões mencionadas, conforme Figura 1. Com base na média de cada atributo, calculou-se a média geral para cada item do roteiro.

Figura 1 - Indicador de avaliação de roteiro para a Vali-Quali

$Q_i = \sum_{j=1}^n \sum_{a=1}^4 \frac{S_{ja}}{a \cdot n}$	S = Pontuação
	Qi = Pergunta
	i = número da pergunta; onde i= 1 nq
	j = juiz
	a = número de atributos = 4
n = número de especialistas	
nq = número de perguntas	

Fonte: Torlig et al. (2022, p. 15).

Os critérios para aceitação das perguntas do roteiro são definidos no Quadro 3.

Quadro 3 - Critérios de aceitação

Critérios de aceitação	
Aprovação total	Pontuação média de Qi = 5,0
Modificação opcional	Pontuação média de Qi ≥ 4,5 e < 5,0
Modificação necessária	Pontuação média de Qi ≥ 2,5 e < 4,5
Exclusão	Pontuação média de Qi ≥ 1,0 e < 2,5

Fonte: Elaborado pelos autores.

O Quadro 4 apresenta o resumo da validação do instrumento com uso do método Vali-Quali.

Quadro 4 – Validação com uso do Vali-Quali

Item	Pergunta Original	Pergunta Validada	Status Recomendado	Status Validado	Média
P1	De que forma a organização realiza gestão da capacidade instalada (potencial máximo de produção com os recursos disponíveis) para execução da estratégia?	De que forma a organização identifica as capacidades internas para executar a estratégia?	A	A	3.5
P2	Como a execução da estratégia tem produzido resultados (financeiros, sociais e ambientais) satisfatórios para os stakeholders nos últimos 2 anos?	Como a execução da estratégia tem produzido resultados (financeiros, sociais e ambientais) satisfatórios para os stakeholders nos últimos 2 anos?	A	A	3
P3	Quais fatores positivos e negativos têm impactado os resultados alcançados?	Quais fatores positivos e negativos têm impactado os resultados alcançados?	A	A	4
P4	Quais as formas utilizadas para identificar as capacidades da organização para execução da estratégia (pessoas, estrutura, atuação em redes externas, parcerias, imagem institucional, reputação, capilaridade, ...)?	Quais as formas utilizadas para identificar as capacidades da organização para execução da estratégia (pessoas, estrutura, atuação em redes externas, parcerias, imagem institucional, reputação, capilaridade, ...)?	A	A	3.8
P5	A organização tem competências estratégicas (organizacionais) e técnicas (individuais) mapeadas em todos os níveis? Como é realizada esta prática?	Como a organização realiza o mapeamento de competências?	A	A	2.8
P6	A organização, antes de contratar consultorias externas, tem a prática de averiguar se dispõe internamente de competências similares?	A organização, antes de contratar consultorias externas, tem a prática de averiguar se dispõe internamente de competências similares?	A	A	3
P7	Como a organização estressa as capacidades disponíveis para produzir inovação?	Como a organização utiliza ao máximo as capacidades internas disponíveis para executar a estratégia?	A	A	3.8
P8	Descreva casos de sucesso em projetos em que foram estressadas e utilizadas as capacidades de uso do conhecimento interno na organização.	Descreva casos de sucesso em projetos em que foram utilizadas as capacidades internas da organização.	A	A	3.8
P9	Descreva casos de insucesso em projetos em que não foram observadas as competências existentes e disponíveis na organização.	Descreva casos de insucesso em projetos em que não foram utilizadas competências disponíveis na organização.	A	A	4
P10	Como indivíduos e equipes que demonstram alta capacidade na resolução de problemas complexos são atraídos para projetos estratégicos?	Como indivíduos de alta capacidade são atraídos para projetos estratégicos?	A	A	3.8

P11	Como ocorre o processo de validação de conhecimento em indivíduos e equipes de alto rendimento (produção de patentes, artigos científicos, projetos de alta complexidade implementados, ...)?	Como ocorre o processo de validação de conhecimento dos empregados (produção de patentes, artigos científicos, projetos de alta complexidade implementados, ...)?	A	A	4.5
P12	Como indivíduos e equipes de alta capacidade são reconhecidos?	Como ocorre o processo de reconhecimento de indivíduos de alta capacidade?	A	A	3.5
P13	Como é percebida se a cultura de sua organização favorece ou inibe a internalização de conhecimento novo?	Como a cultura organizacional fomenta a internalização de conhecimento novo?	A	A	3.5
P14	Como a organização administra as capacidades a fim de adaptar-se de forma ágil no contexto em que está inserida?	Como a organização administra as capacidades a fim de adaptar-se de forma ágil no contexto em que está inserida?	A	A	4
P15	Quais os efeitos positivos e negativos para as lideranças estratégicas quando há adoção de inovações que impactam o status-quo?	Quais os principais efeitos para a alta direção do processo de adoção de inovações?	A	A	3.8
P16	De que forma é gerida cultura do medo da mudança e seus efeitos (alteração de estrutura, perda de poder, extinção de processos, ...)?	De que forma é gerida a resistência à mudança organizacional frente a internalização de conhecimento novo?	A	A	3.8
P17	De que forma é fomentada a cultura da inovação?	De que forma é fomentada a cultura da inovação?	A	A	3.5
P18	Como se desenvolve relação de simetria entre o conhecimento acumulado e o poder distribuído na organização, ou seja, pessoas com maior conhecimento validado aplicam ocupam as funções mais relevantes (estratégica e técnica)?	Como o poder é distribuído na organização considerando o conhecimento necessário para executar a estratégia?	A	A	2.8
P19	Como são geridos riscos para mitigar movimentos contrários a geração e a implementação de conhecimento novo organicamente (desenvolvido internamente)?	Como são geridos riscos para mitigar movimentos contrários a geração e a implementação de conhecimento novo organicamente (desenvolvido internamente)?	A	A	3.8
P20	Como são tratadas as resistências na organização para que não haja mudança do status-quo e potencial perda de poder? Quais os efeitos positivos e negativos foram percebidos?	Como são tratadas as resistências na organização para que não haja mudança do status-quo e potencial perda de poder? Quais os efeitos positivos e negativos foram percebidos?	A	A	3.3

Fonte: Elaborado pelo autor.

A coleta de dados ocorreu entre os meses de abril e maio de 2024 e foi realizada de forma assíncrona por formulário eletrônico. Para análise dos dados, foi utilizado o protocolo da Grounded Theory, identificando

categorias lexicais, seus padrões, relações e significados oriundos dos dados primários. Também foram geradas estatísticas textuais, classificações hierárquicas e nuvem de palavras com suporte do software Voyant Tools.

4 ANÁLISE DOS DADOS

A pesquisa seguiu os preceitos da GROUNDED THEORY para analisar o corpus e configurar uma teoria com base no comportamento organizacional afeto ao uso do conhecimento disponível. Até a constituição da teoria central do fenômeno investigado, fez-se necessário organizar os dados em três níveis de codificação (Charmaz, 2014; Tarozzi, 2020). Os nomes das categorias podem variar a depender da referência. Nesta pesquisa, as codificações foram intituladas da seguinte forma: a) inicial; b) axial; c) teórica. Foi realizada análise de conteúdo categorial temática, possibilitando identificar temas e padrões associados a cada categoria, além de acrescentar variáveis adicionais a partir dos dados coletados.

4.1 Codificação Aberta

Na codificação aberta, a partir do corpus original, foram gerados conceitos macros relacionando-se ao problema da pesquisa. Foram destacados trechos com base na identificação de uma ação no gerúndio, conforme Charmaz (2014). Estas ações configuram a categorização inicial da Grounded Theory.

Org1.

[organizando a burocracia da estratégia] a Alta Administração define a estratégia e os técnicos que a executam. **[relacionando a desestabilização da liderança com a redução de resultados]** Os resultados satisfatórios são produzidos quando há estabilidade na alta administração da organização. Quando a rotatividade das lideranças estratégicas é alta, os resultados são reduzidos. A instabilidade e rotatividade política afeta negativamente os resultados da organização. **[ignorando o conhecimento interno]** **[ausência de mapeamento de competências]** Não tem competências mapeadas em todos os níveis. Não é realizada verificação das competências antes de contratar consultoria. **[ausência de fomento à inovação]** Não existe política declarada para realizar inovação. A cultura da inovação não é fomentada. **[aplicando capacidades em projeto estratégico]** O projeto () é caso de sucesso que estressou e foram utilizadas as capacidades da organização para alcançar o resultado do projeto. **[estruturando área de inovação]** Criação de laboratório de inovação e departamento de P&D. **[selecionando equipes por rede de aproximação]** Eles são atraídos ou selecionados para os projetos por conta da rede de relacionamento existente. **[ausência de validação do conhecimento]** Não é praticado processo de validação de conhecimento. Algumas vezes é usado registro em currículo para reconhecer pessoas de alta capacidade. **[dispersando cultura de inovação]** Quando ocorrem inovações em processo e produtos, a cultura favorece... mas há casos em que a cultura inibe a internalização de novo conhecimento. **[reconhecendo efeitos da adoção de inovação]** Quando há adoção de inovações na empresa, melhora a reputação da alta da administração para o acionista e força de trabalho. **[percebendo assimetria entre conhecimento e poder]** Não se percebe simetria entre o conhecimento e o poder distribuído na organização. **[convivendo com os riscos e o medo de mudança]** Não são geridos riscos oriundos da não geração de conhecimento e inovação pela organização. Por se tratar de uma entidade pública, as resistências são consideradas em eventuais mudanças de status-quo e poder.

Org2.

[organizando a burocracia da estratégia] Há programas e projetos para execução estratégica. Através da organização de objetivos, metas e ações que são colocadas em prática e resulta em projetos em benefício da sociedade, a estratégia tem sido alcançada. Por ter uma estrutura enxuta, as capacidades são colocadas para uma ação de curto prazo e dentro das prioridades da gestão. **[gerando resultados e absorvendo influências políticas]** Os resultados têm gerado maior visibilidade da instituição, maior percepção de ciência, tecnologia e inovação pela sociedade e maior sustentabilidade da instituição. Mas também sofrem influência política desvirtuando os objetivos da instituição. **[identificando capacidades por rede de aproximação]** As capacidades são identificadas pela gestão. Os indivíduos e equipes que demonstram alta capacidade na resolução de problemas complexos são atraídos para projetos através de desafios colocados pela gestão. A organização administra as capacidades através do conhecimento implícito de cada indivíduo da organização. **[mapeando competências]** A instituição possui competências estratégicas mapeadas num sistema de rede, onde são identificadas pelos membros com experiências em determinado assunto. **[ignorando competências mapeadas]** A organização não consulta as competências internas antes de adquirir conhecimento externo. **[exemplificando casos de uso de competências internas em projetos]** Há projetos com uso das capacidades e do conhecimento interno. **[exemplificando casos de não uso de competências internas em projetos]** Mas há projetos em que não foram observadas as competências existentes e disponíveis na organização. **[ausência de cultura de inovação]** Não há modelo estruturado de gestão da cultura organizacional voltado para a aquisição e internalização de conhecimento novo. Não há cultura de inovação. **[resistindo a mudanças]** **[resistência interna versus insistência externa]** A percepção política dos indivíduos que compõe a diretoria influencia a resistência à mudança e seus efeitos (alteração de estrutura, perda de poder, extinção de processos, ...). O conhecimento e o histórico de êxito da instituição inibem mudanças no status-quo da organização. Porém, as estruturas de poder estabelecidas pela política ainda resistem para construção de uma estrutura politizada e ineficiente.

Org. 3

[organizando a burocracia da estratégia] Não há orquestração da capacidade interna para execução da estratégia, para além da estrutura formal. São identificadas as pessoas e as tecnologias dentro das estruturas formais para uso de suas capacidades para desenvolvimento de projetos. **[mapeando competências]** Possui o mapeamento de competências nos níveis gerenciais e operacionais. Para o Conselho de Administração não há esse mapeamento. **[ignorando competências mapeadas]** A organização, quase sempre, não observa competências internas, antes de contratar consultorias externas. **[ausência de cultura de inovação]** A empresa não produz inovação a partir de suas capacidades... **[exemplificando casos de uso de competências internas em projetos]** ... mas usa as capacidades e conhecimento interno em projetos, como o desenvolvimento de um aplicativo móvel foi feito durante a pandemia. **[exemplificando casos de não uso de competências internas em projetos]** ... Mas há casos de insucesso onde não foram observadas as competências existentes e disponíveis na organização, como o Projeto do Sistemas de Custos. **[identificando capacidades por rede de aproximação]** Normalmente, profissionais com conhecimento são indicados pelas suas capacidades profissionais em projetos estratégicos, mas esbarram na falta de experiência. **[ausência de processo de validação de conhecimento de alta complexidade]** Não existe processo de identificação de equipes de alto rendimento na organização ou processo que valide alto grau de conhecimento de indivíduos e equipes. **[reconhecendo resultados]** As equipes que produzem resultados são reconhecidas com progressões funcionais e elogios públicos, mas a cultura inibe a internalização de conhecimento novo. **[ignorando riscos e a inovação]** Ainda decide de forma lenta e imprecisa, sem levar em conta os riscos estratégicos existentes. Sistemicamente, a cultura da inovação não é fomentada. E os riscos da ausência de inovação não são gerenciados. **[assimilando a assimetria entre conhecimento e poder]** Não se observa simetria entre o conhecimento acumulado e o poder distribuído na organização. Pessoas com maior conhecimento, geralmente, não ocupam as funções mais relevantes (estratégica e técnica). **[gerando as resistências à mudança]** Na alta gestão, pelo fato de a diretoria ser um colegiado, as resistências e oposições podem ter seus interesses excluídos da discussão por conta de uma votação.

Org. 4

[organizando a burocracia da estratégia] A gestão da capacidade instalada na organização é conduzida enfatizando o monitoramento e a otimização dos recursos em consonância com as demandas estratégicas. **[gerando resultados]** Nos últimos dois anos, a execução da estratégia tem gerado resultados consistentemente positivos para os *stakeholders* em diversas áreas-chave da organização. **[reconhecendo equipes de alta performance]** Indivíduos de alta capacidade são frequentemente identificados para oportunidades de avanço na carreira, participar de projetos especiais, comissões ou grupos de trabalho estratégicos. **[investindo em tecnologias e parcerias]** Participação ativa em redes externas com parcerias colaborativas com instituições de pesquisa, startups e outras empresas inovadoras para promover a troca de conhecimento, compartilhar recursos e explorar oportunidades conjuntas de inovação. **[gerindo as resistências à mudança]** Resistência interna à mudança, dificultando a implementação de novas estratégias ou a adoção de práticas inovadoras. **[convivendo com escassez de recursos e capacidades]** Restrições de recursos, como orçamento limitado ou escassez de talento qualificado podem ter impedido a organização de atingir todo o seu potencial. **[avaliando objetivamente o potencial das pessoas]** Realização de análises detalhadas das competências individuais e coletivas para identificar talentos-chave, tanto em habilidades técnicas quanto comportamentais, necessários para alcançar os objetivos estratégicos. **[mapeando competências]** Sim, a organização tem uma prática consolidada de mapeamento de competências estratégicas (organizacionais) e técnicas (individuais) em todos os níveis. **[ignorando competências mapeadas]** Escassez de conhecimento sobre regulamentações e normas. A empresa não estava completamente familiarizada com as regulamentações e normas específicas aplicáveis à construção de linhas () de alta velocidade. Isso resultou em problemas de conformidade e atrasos na obtenção de licenças e aprovações necessárias. **[exemplificando casos de uso de competências internas em projetos]** Desenvolvimento de um novo sistema de monitoramento de () para otimização da manutenção preventiva com equipe multidisciplinar composta por engenheiros (), especialistas em tecnologia da informação, cientistas de dados e profissionais de manutenção. Isso permitiu à empresa prever e detectar potenciais falhas () antes que se tornassem problemas graves, melhorando a eficácia da manutenção preventiva. **[fomentando a cultura da inovação]** A organização emprega diversas estratégias para promover e estressar as capacidades disponíveis visando à produção de inovação. **[exemplificando casos de não uso de competências internas em projetos]** Exemplo de insucesso em um projeto de engenharia de () onde não foram devidamente observadas as competências existentes e disponíveis na organização: Implementação de uma nova linha () de alta velocidade. **[subestimando habilidades internas]** A empresa confiou excessivamente em consultorias externas para orientar o projeto, em vez de explorar as competências internas disponíveis. O projeto de construção da nova linha () de alta velocidade sofreu atrasos significativos, custos adicionais e problemas de qualidade devido à falta de observação das competências existentes e disponíveis na organização.

Org. 5

[gerindo recursos e capacidades] Após a definição dos direcionadores estratégicos, são definidas ações e os seus responsáveis para o alcance dos objetivos. **[organizando a estratégia]** A definição dos objetivos estratégicos é feita com a participação dos principais *stakeholders*. Assim, por meio dos reportes periódicos, contendo informações sobre o andamento das ações, as entregas e as dificuldades, podem ser sugeridos ajustes para a consecução dos objetivos de forma satisfatória. **[resistindo à inovação]** A cultura organizacional demonstra resistência quando há proposta de inovação disruptiva, em que o estresse é o ponto negativo mais evidente. **[identificando capacidades]** Com fundamento no que foram definidos como objetivos estratégicos, avalia-se o que há de recurso disponível, como pessoas, estrutura, conhecimento, e/ou se há necessidade de contratação externa, e se há disponibilidade orçamentária para tanto. **[priorizando capacidades]** Nesse sentido, são definidas as prioridades de direcionamento dos recursos, priorizando as entregas com maior diferencial de valor com a menor estimativa de despesa. **[mapeando competências]** Após o planejamento estratégico, firmam-se compromissos relacionados às entregas e aos prazos estabelecidos conforme as competências das áreas. **[verificando capacidades internas]** A contratação de consultoria externa é realizada quando não há competências internas identificadas. **[melhorando processos e ferramentas com conhecimento interno]** A organização investe em treinamento para seus colaboradores, para que possam apresentar propostas de inovação relacionadas aos processos operacionais e ao ambiente de trabalho. Recentemente precisamos criar uma ferramenta de fluxo de trabalho para facilitar a visualização e acompanhamento das demandas

judiciais. A organização já possuía algo similar para controle dos fluxos internos. A equipe de TI entendeu a necessidade e conseguiu ajustar a ferramenta já existente, de forma a suprir a carência apontada pela outra área. **[contratando conhecimento externo inútil]** A contratação de uma consultoria para realização de planejamento estratégico foi uma tentativa que não se mostrou eficiente, pois a mesma entregou um produto que, por vezes, se mostrou inaplicável, por falta de conhecimento das peculiaridades da estrutura organizacional. **[avaliação subjetiva do potencial das pessoas x ausência de avaliação objetiva do potencial]** A identificação desses talentos é feita pelo gestor imediato, com fundamento nas entregas, na demonstração de proatividade e na reação em relação às propostas desafiadoras. **[fortalecendo a cultura de inovação]** Na maior parte das vezes, a cultura favorece a inovação. A organização passa por um momento de transformação digital, então os colaboradores estão inspirados a inovar. **[adaptando a liderança para convivência com diferentes gerações]** Há convivência de lideranças de gerações diferentes. Então, a geração mais antiga apresenta resistência em relação às inovações e, por vezes, não colabora para a transformação com receio da perda de poder. A geração mais jovem já identifica a inovação como necessidade de subsistência da própria organização, e se desgasta para defender seu ponto de vista. **[ignorando a gestão do medo da mudança]** Há pouca preocupação da liderança em gerir o medo da mudança. **[inspirando pessoas em relação à inovação]** Entretanto, há investimento de tempo para inspirar os colaboradores com relação à inovação, envolvendo-os no processo de transformação. **[intensificando a inovação digital]** Atualmente, pelo intenso investimento em transformação digital, que impacta a transformação dos processos e das pessoas. **[ocupando espaços de poder estratégico]** O nível estratégico possui mais conhecimento, especialmente relacionados a assuntos sensíveis. Entretanto, o compartilhamento de informações se torna imprescindível para que a técnica consiga desempenhar para cumprir os objetivos estratégicos. Atualmente, há um esforço, da Diretoria Executiva, em melhorar a comunicação entre as áreas. **[exercitando a liderança para abafar resistência ao novo]** Por meio do gestor imediato, se identificam as forças contrárias e as mesmas são tratadas no âmbito da avaliação de desempenho, que é um processo contínuo no exercício da liderança. **[convivendo com a resistência às mudanças e perda de poder]** Essa é a maior dificuldade, pois em alguns momentos essa resistência se torna impedimento e atraso para a inovação. Com relação aos efeitos positivos, mostra-se a mudança de mentalidade e cultura do “topo”.

4.2 Codificação Axial

Com os conceitos identificados, fez-se uma reorganização e concatenação do corpus a fim de extrair uma ideia central e suas subordinações, considerando os fatores propulsores do conhecimento circulante e os fatores inibidores, nas respectivas categorias, conforme Figura 2.

Figura 2 – Categorias da Codificação Axial

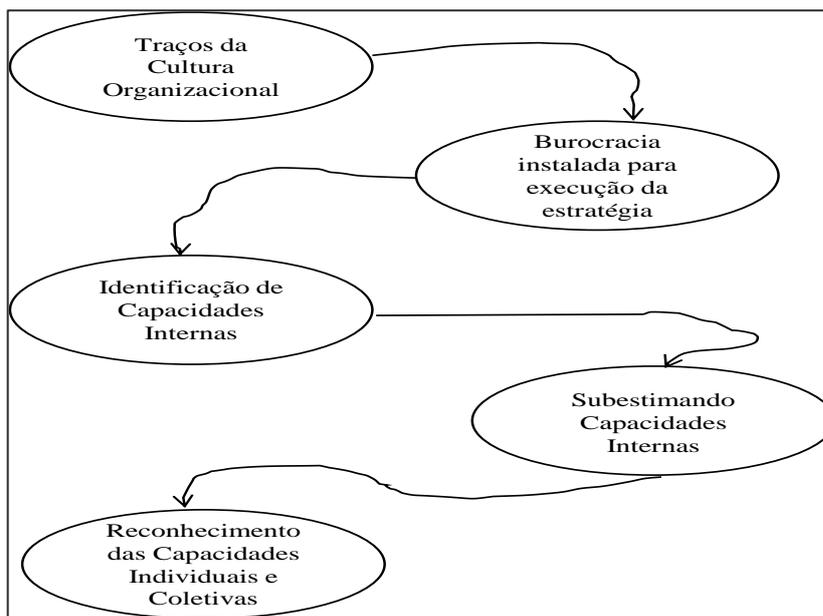
Categoria Burocracia Estratégica	
Fatores (+)	Fatores (-)
[investindo em tecnologias e parcerias para aquisição de conhecimento]	
[aplicando capacidades em projetos]	
[gerindo recursos e capacidades]	
[reconhecendo capacidades internas]	
Categoria Identificação de Capacidades Internas	
Fatores (+)	Fatores (-)
[mapeando competências]	[identificando capacidades internas por rede de aproximação]
[identificando capacidades internas potenciais]	
Categoria Subestimando Capacidades Internas	
Fatores (+)	Fatores (-)

	[ignorando o conhecimento interno]
	[convivendo com escassez de recursos e capacidades]
	[exemplificando casos de não uso de competências internas em projetos]
	[dependendo excessivamente de consultorias externas]
	[contratando conhecimento externo inútil]
Categoria Traços da Cultura Organizacional	
Fatores (+)	Fatores (-)
[lidando com a cultura organizacional]	[desidratando o fomento à inovação]
	[convivendo com o riscos e o medo de mudança]
	[ocupação desordenada de poder estratégico]
	[assimilando a assimetria entre conhecimento e poder]
	[absorvendo influências políticas]
	[relacionando a desestabilização da liderança com a redução de resultados]
Categoria Reconhecimento das Capacidades Individuais e Coletivas	
Fatores (+)	Fatores (-)
[reconhecendo resultados]	[realizando avaliação subjetiva do potencial das pessoas]
[valorizando capacidades]	[realizando avaliação objetiva indiscriminada]

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na Codificação axial, foi gerada a relação entre as categorias reduzidas. Conforme Figura 3, os traços da cultura organizacional orientam e formatam a burocracia para execução da estratégia. Na amostra há diversas práticas de gestão para identificação de capacidades, mas que são limitadas frente a diversidade e profundidade de capacidades existentes. A cultura força o não uso das capacidades em sua potência máxima, comprometendo as práticas de reconhecimento de competências.

Figura 3 - Diagrama das categorias



Fonte: Elaborado pelo autor.

4.3 Codificação Seletiva

Nesta última fase ocorre a saturação teórica, isto é, nenhum novo dado acrescenta novos significados ao construto “uso do conhecimento disponível”. Glaser e Strauss (1967) defendem que não há um único formato para se escrever a teoria. Já Strauss e Corbin (2008) propõem um modelo condicional-consequencial, com a descrição do corpus dentro da lógica do SE/ENTÃO, observando fatos, condições, contexto e consequências.

4.3.1 Saturação teórica

A Saturação Teórica indica o momento em que se deve interromper a captação de informações pertinentes à pesquisa de uma determinada categoria de análise no contexto de uma investigação qualitativa (Glaser & Strauss, 2017), uma vez que não são identificados novos elementos para as categorias de análise, evitando-se redundância de conteúdo (Guest et al., 2006).

Para Falqueto et al. (2019) trata-se de uma confiança empírica de que a categoria está saturada, levando-se em consideração uma combinação dos seguintes critérios: os limites empíricos dos dados, a triangulação dos dados com a teoria e a sensibilidade do pesquisador, que define o momento de maturidade de compreensão do fenômeno (Glaser & Strauss, 2017).

Outro ponto é que no emprego da técnica, a coleta e análise de dados são concomitantes, ou seja, a cada coleta de dados, procedeu-se com a análise para distinguir quais elementos surgiram e quais foram replicados. Guest et al. (2006) apontam que a saturação deve ocorrer até a 12ª entrevista, mas as categorias centrais tendem a aparecer até a 6ª entrevista. Nesta pesquisa a saturação ocorreu na 5ª entrevista.

Nesse contexto, nesta pesquisa a operacionalização da saturação teórica ocorreu conforme os passos procedimentais propostos por Falqueto et al. (2019): a) definição das categorias de análise; b) definição do roteiro

de pesquisa; c) definição de critérios para a organização da amostra; d) levantamento de elementos novos versus elementos confirmados em cada coleta; e) registros em uma tabela do que foi encontrado em cada coleta; f) confirmação da saturação em cada categoria.

A Tabela 1 foi construída, como uma representação gráfica, para facilitar a visualização dos elementos analíticos levantados nas entrevistas. Na primeira linha da Tabela 1, constam todas as entrevistas realizadas numeradas conforme a ordem cronológica. Na primeira coluna constam as categorias que foram investigadas. Na Tabela, a letra “X” maiúscula simboliza uma nova categoria. A letra “x” minúscula indica uma categoria repetida. Portanto, foram realizadas cinco entrevistas até que se encontrasse o ponto de saturação teórica, que ocorreu na terceira entrevista, apontando que nenhum novo elemento foi identificado no discurso dos entrevistados (Falqueto et al., 2019).

Tabela 1 - Saturação teórica das respostas coletadas

Categorias	Organizações					
	1	2	3	4	5	
organizando a burocracia da estratégia	X	x	x	x	x	5
aplicando capacidades em projetos	X	x	x	x	x	5
mapeando competências	X	0	x	x	x	4
identificando capacidades internas potenciais	X	0	x	0	0	2
reconhecendo capacidades internas	X	0	x	0	0	2
lidando com a cultura organizacional	X	0	x	0	0	2
investindo em tecnologias e parcerias para aquisição de conhecimento	X	0	X	0	0	2
	7	0	0	0	0	

Fonte: Elaborado pelo autor.

A última coluna indica a frequência das categorias na amostra e a última linha totaliza a ocorrência dos elementos a cada entrevista (Fontanella et al., 2008). Para Strauss e Corbin (2008), a chave é encontrar o momento na coleta de dados em que dados adicionais não mudarão a compreensão do fenômeno.

Nesta etapa inicia-se a definição da teoria central da pesquisa, neste caso, intitulada de Teoria do Conhecimento Invisível. As categorias definidas, *a posteriori*, instiga a seguinte pergunta diante do fenômeno: **O que justifica uma organização escolher não alcançar resultados renunciando o uso das capacidades internas disponíveis para execução da estratégia?**

TEORIA CENTRAL: A organizações administram seus recursos e capacidades em estruturas dedicadas e compartilhadas para executar a estratégia visando a consecução de resultados. Quando muito, os recursos são distribuídos em um plano de cargos e salários correlacionando-o às competências requeridas da cadeia de valor da organização.

Ainda que haja mapeamento de competências, as equipes são constituídas por rede de aproximação, ou seja, os times são atraídos ou selecionados para os projetos por conta da rede de relacionamento existente. Não há um protocolo de validação do conhecimento das pessoas por comprovação de publicações científicas, produção de patentes ou portfólio de projetos implementados.

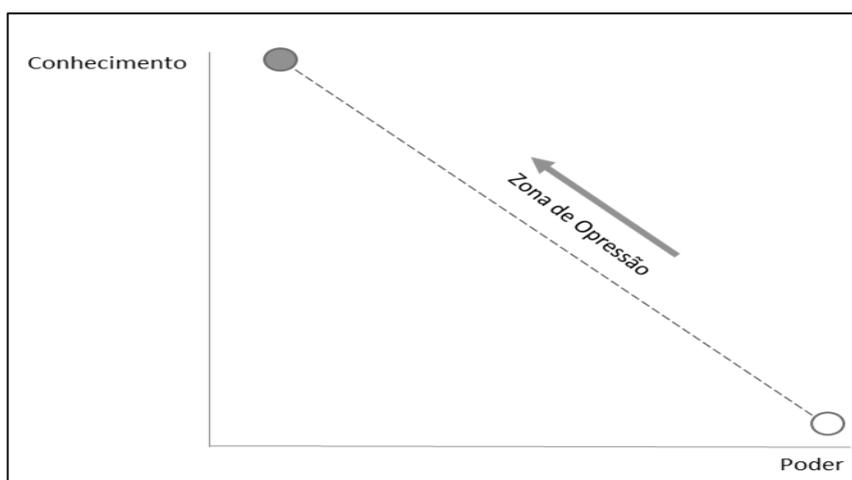
Ao alocar pessoas em desafios organizacionais aplicando as capacidades internas em projetos e áreas, geralmente, não são observadas as capacidades internas disponíveis em toda a organização, mas somente as capacidades conhecidas por redes de aproximação da alta direção. Desta forma, o conhecimento interno é ignorado

ao passo que se naturaliza a convivência com a escassez de recursos e capacidades, estimulando um ciclo vicioso de dependência excessiva de consultorias externas, resultando em contratação de conhecimento externo inútil.

Esse movimento deliberado de opressão da competência é reforçado por traços da cultura organizacional de desidratação do fomento à pesquisa e inovação. A aquisição de conhecimento novo, possibilita uma reflexão crítica à situação atual, traduzindo-se em risco àqueles que cultivam a resistência à mudança organizacional. Quanto maiores as restrições do conhecimento circulante e das capacidades transformadoras na organização, maiores as chances de perpetuação da assimetria entre o conhecimento e o poder distribuído, promovendo-se uma ocupação desordenada dos espaços de poder estratégico na organização por atores com potencial questionável de transformação e de execução da estratégia, uma vez que suas capacidades não foram estressadas e validadas. A absorção de influências políticas fomenta avaliações subjetivas das capacidades internas sem observância dos requisitos essenciais demandados pela estratégia. Em última instância, há uma escolha velada por negligenciar o conhecimento disponível e não assegurar a execução da estratégia para que não haja risco de alteração da redistribuição do poder diante da possibilidade de tornar visível competências e capacidades, ora dispersas na organização.

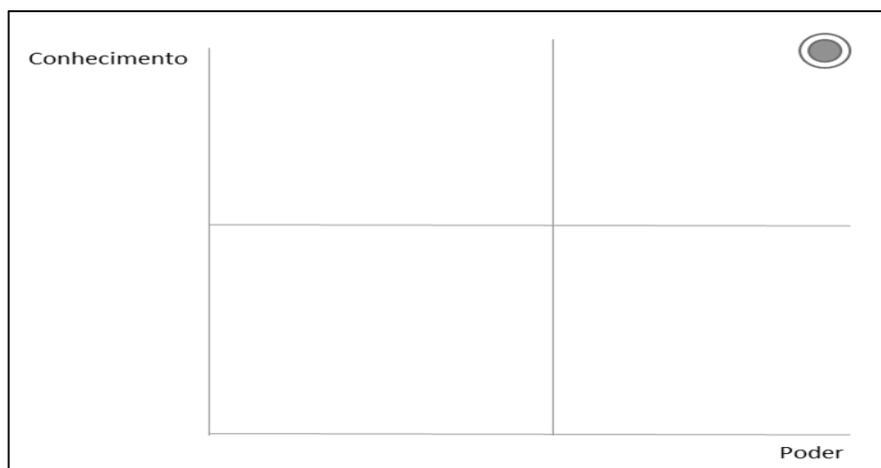
A teoria central representada graficamente, pode ser representada nas Figuras 4 e 5.

Figura 4 – Contexto orientado ao conhecimento invisível



Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 5 - Contexto orientado ao conhecimento intensivo



Fonte: Elaborado pelo autor.

5 CONCLUSÃO

Se a organização não se dispõe a se desorganizar para rever o seu processo de aprendizagem e aplicação do conhecimento novo e criar uma estrutura de implementação e sustentação deste, a cultura da negligência do conhecimento disponível é forjada nos níveis decisórios.

Diferentemente da escolha dicotômica entre a promoção da liberdade de pensar e agir fruto da personalidade inovativa e do desenvolvimento de habilidades de alta cognição e desempenho versus a imposição do *compliance* corporativo que visa mitigar riscos de perda de energia organizacional pela fiscalização de comportamento contraproducentes, o que a pesquisa pôde constatar é que mesmo dentro de regras de *compliance*, grupos intraorganizacionais dominantes com interesse em autodireção de poder podem impelir, a outros grupos e indivíduos mais vulneráveis, comportamentos contraproducentes que não servem ao maior interesse da estratégia declarada da corporação.

A pesquisa apresenta teor inédito ao explorar um tema pouco debatido na literatura de aprendizagem e competências e não fluido no ambiente organizacional. Os achados trazem contribuições metodológicas em função da aplicação da técnica da Grounded Theory, contribuições práticas com a elucidação de práticas proativas e reativas da realidade organizacional da amostra e por fim, contribuição teórica para o campo da Administração, com a explicitação de uma nova teoria sobre o comportamento organizacional acerca do uso e do não uso do conhecimento disponível nas organizações.

Artigo submetido para avaliação em 08/07/2024 e aceito para publicação em 07/07/2025

REFERÊNCIAS

BALLOU, R. H. (2009). Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Logística Empresarial. Bookman editora.

- BONGIOLO, R. B., DUTRA, A., & CHAVES, L. C. (2021). Capital Intelectual, Capacidade Absortiva e Inovação: Construção de um Portfólio Bibliográfico e Análise Bibliométrica (2000 a 2018). *Revista de Administração, Sociedade e Inovação*, 7(2), 29-58.
- BOURDIEU, P., & PASSERON, J. C. (2023). *A reprodução: elementos para uma teoria do sistema de ensino*. Editora Vozes.
- BURNS, T., & STALKER, G. M. *The management of innovations*. London: Tavistock, 1961.
- CHARMAZ, K. (2014). *Constructing grounded theory*. (2 ed.) Sage.
- CHICHKANOV, N. (2020). The role of client knowledge absorptive capacity for innovation in KIBS. *Journal of Knowledge Management*, 25(5), 1194-1218.
- COHEN, W.M., & LEVINTHAL, D.A. (1990). Absorptive capacity – a new perspective on learning and innovation, *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-52.
- FALQUETO, J. M. Z., HOFFMANN, V. E., & FARIAS, J. S. (2019). Saturação Teórica em Pesquisas Qualitativas: Relato de uma Experiência de Aplicação em Estudo na Área de Administração. *Revista de Ciências Da Administração*, 1(3), 40-53.
- FLEURY, M. T. L., & FLEURY, A. (2001). Construindo o conceito de competência. *Revista de administração contemporânea*, 5, 183-196.
- FLICK, U. (2018). *An introduction to qualitative research*. Sage.
- FONTANELLA, B. J. B., RICAS, J., & TURATO, E. R. (2008). Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas. *Cadernos de Saúde Pública*, 24(1), 17–27. <https://doi.org/10.1590/s0102-311x2008000100003>
- FOUCAULT, M. (2007). *Microfísica do poder*. trad. Roberto Machado. Graal.
- GIL, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa* (Vol. 4). Atlas.
- GLASER, B. G., & STRAUSS, A. L. (2017). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Routledge.
- GLASER, B., & STRAUSS, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Nev.
- GUEST, G., BUNCE, A., & JOHNSON, L. (2006). How Many Interviews Are Enough?: An Experiment with Data Saturation and Variability. *Field Methods*, 18(1), 59–82. <https://doi.org/10.1177/1525822X05279903>
- KHAN, Z., LEW, Y.K., & MARINOVA, S. (2019) Exploitative and exploratory innovations in emerging economies: The role of realized absorptive capacity and learning intent. *International Business Review*, 28(3), 499-512.
- KIRUTHU, L., NAMADA, J., & KIRIRI, P. (2019). Influence of Innovation Capability on Strategy Execution in Deposit Taking SACCOs in Kenya. *The University Journal*, 1(3), 27-40. <http://erepo.usiu.ac.ke/11732/5012>
- LAWRENCE, P. R., & LORSCH, J. W. (1973). *As empresas e o ambiente*. Petrópolis, Ed. Vozes.
- LE BOTERF, G. (2003). *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Artmed.
- MÜLLER, J.M., BULIGA, O., & Voigt, K. (2021) The role of absorptive capacity and innovation strategy in the design of industry 4.0 business Models-A comparisson between SMEs and large enterprises. *European Management Journal*, 39(3), 333-343.
- NONAKA, I; TAKEUCHI, H. *Criação de Conhecimento na Empresa*. 12a. Edição. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

- OLSSON, A., WADELL, C., ODENRICK, P., & BERGENDAHL, M.N. (2010), An action learning method for increased innovation capability in organizations, *Action Learning: Research & Practice*, 7(2), 167-179.
- RICHARDSON, R. J. (1999). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. Atlas.
- SARAIVA, L. A. S. (2002). Cultura organizacional em ambiente burocrático. *Revista de Administração Contemporânea*, 6(1), 187–207.
- SCHWARTZ, S. H., CIECIUCH, J., VECCHIONE, M., & DAVIDOV, E. (2012). Refining the theory of basic individual values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 103(4), 663-688. <https://doi.org/10.1037/a0029393>
- STRAUSS, A. L., & CORBIN, J. (2008). *Pesquisa Qualitativa - Técnicas e Procedimentos para o Desenvolvimento de Teoria Fundamentada*. Artmed.
- TAROZZI, M. (2020). *What is grounded theory?*. Bloomsbury publishing.
- TEECE, D.J., PISANO, G., & SHUEN, A. (1997), Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. <http://www.jstor.org/stable/3088148>
- TORLIG, E. G. da S., RESENDE JUNIOR, P. C., FUJIHARA, R. C., MONTENZANO, L., Demo, G. (2022). Proposta de Validação para Instrumentos de Pesquisa Qualitativa (Vali-Quali), *RAEP – Administração: Ensino e Pesquisa*, 23(1), 5-31, <http://10.13058/raep.2022.v23n1.2022>
- VARDI, Y., & WEITZ, E. (2003). *Misbehavior in organizations: theory, research, and management*. Psychology Press.
- WEICK, K. E., & WESTLEY, F. (2004). Aprendizagem organizacional: confirmando um oxímoro. In: Clegg, S.; Hardy, C.; Nord, W. R. (org.) *Handbook de estudos organizacionais*. v. 3, p. 361 – 388. São Paulo: Atlas.
- ZAHRA, S. A., & GEORGE, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185-203. <https://doi.org/10.5465/amr.2002.6587995>
- ZARIFIAN, P. *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo (SP): Atlas, 2001.